تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية

أ/ بارك نعيمة*

جامعة الشلف–الجزائر

Abstract:

There is no doubt human resource is one of the most important elements of production in any institution, including the secret of the continuity and development of the institution, because of its vitality and ability to work between the budgets of various other factors of production. As well as the complexity and the difficulty of measuring behavior worthy of being at this important resource.

According to the great importance of this resource we find that large institutions have allocated special departments. Hence, the need has grown to care and related human resources, starting with the planning and even a reward after-service, and we find the secret of the success of major global institutions because of other factors in addition to the interest of individuals and respect them, as we find in all the definitions The achievement of the results of management or the goals of any institution is due mostly to the use of available resources efficiently through human effort, so it was imperative for the institution to assess its performance in order to keep competitive.

مقدمة:

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، فمن الحقائق المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة .

*أستاذة مساعدة مكلفة بالدروس ، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف–الجزائر–المايل: naimauniver8@yahoo.fr

على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق، هذا ما جعل المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجياتها.

هذا وتدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتدريب نظرا لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

أولا–مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية:

هناك عدة مفاهيم للتدريب وتنمية الموارد البشرية وسنحاول فيما يلي التطرق إلى كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية:

1/ مفهوم التدريب: تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية ،فالتدريب بعكس التعليم محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها ، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها و برسالتها.(1)

فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز.(2)

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة ، وكذلك في الجهود المبذولة ، وفي الوقت المستغرق.(3)

ويمكن تعريف التدريب على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة،وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.(4)

ومن هنا تظهر أهمية التدريب للأفراد في الأسباب التالية :

- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي سيشغلونها.
- أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.(5)
- إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية و إنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.
- إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريبا خاصا على تلك الأعمال الفنية الجديدة وطبيعي أن نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها.

وترتبط فاعلية التدريب في المؤسسة ارتباطا وثيقا بعدد من العمال وخاصة بسياسات الأفراد عموما، وبالتحديد على كفاءة سياسة الاختيار المتبعة.

فهناك فروقات بين الأفراد من حيث الميول و الاتجاهات وعلاقة ذلك بالمهارات الخاصة بالتدريب واكتساب المعارف ، ولاشك أن سوء اختيار قد يؤدي إلى زيادة تكاليف التدريب فالتدريب يكمل الاختيار، وإذا استطاعت المؤسسة اختيار أشخاص لديهم المؤهلات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب، أما إذا اختير أشخاص مؤهلاتهم محدودة أو أقل من المستوى المطلوب، فإن العبء يقع على التدريب لتعويض هذا النقص، ومع ذلك فإن التدريب قد يكون بدون جدوى لأن بعض المعينين قد يكونوا في وضع بحيث لا تصلح معهم عملية التدريب.(6)

2/ مفهوم تنمية الموارد البشرية: تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده " (7)

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة.(8)

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه ".(9)

وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية البشرية تعني بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة.(10)

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطية الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي أخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، و علاقته مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه " (11) .

ويحصر الدكتور أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو التكوين أو التدريب وشرح عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها والفنية والسلوكية .

وهناك من يرى أن تنمية الموارد البشرية ترتكز على نشاط واحد ألا وهو التدريب، ويرى بأن التدريب أمر جوهري بسبب مقتضيات **انتشار الآلية و الأتمتة** وبسبب الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب أداء الأعمال.

أما الكاتبان: دون وستيفي J.D.AUNNو ELVISS STEPHENS يعرفان تنمية الموارد البشرية كما يلي:" بتعبير **اقتصادي،** تنمية الموارد البشرية يمكن أن توصف بأنها تراكم رأس المال البشري وأنها إستثمار فعال للتنمية **الاقتصادية...** ومن وجهات النظر **الاجتماعية** والثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد .

لقد بين الكاتبان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال لرأسمال البشري وأن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية كما أنها تمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية، إلا أنهما لم يذكرا النشاطات التي تستند إليها عملية تنمية الموارد البشرية.

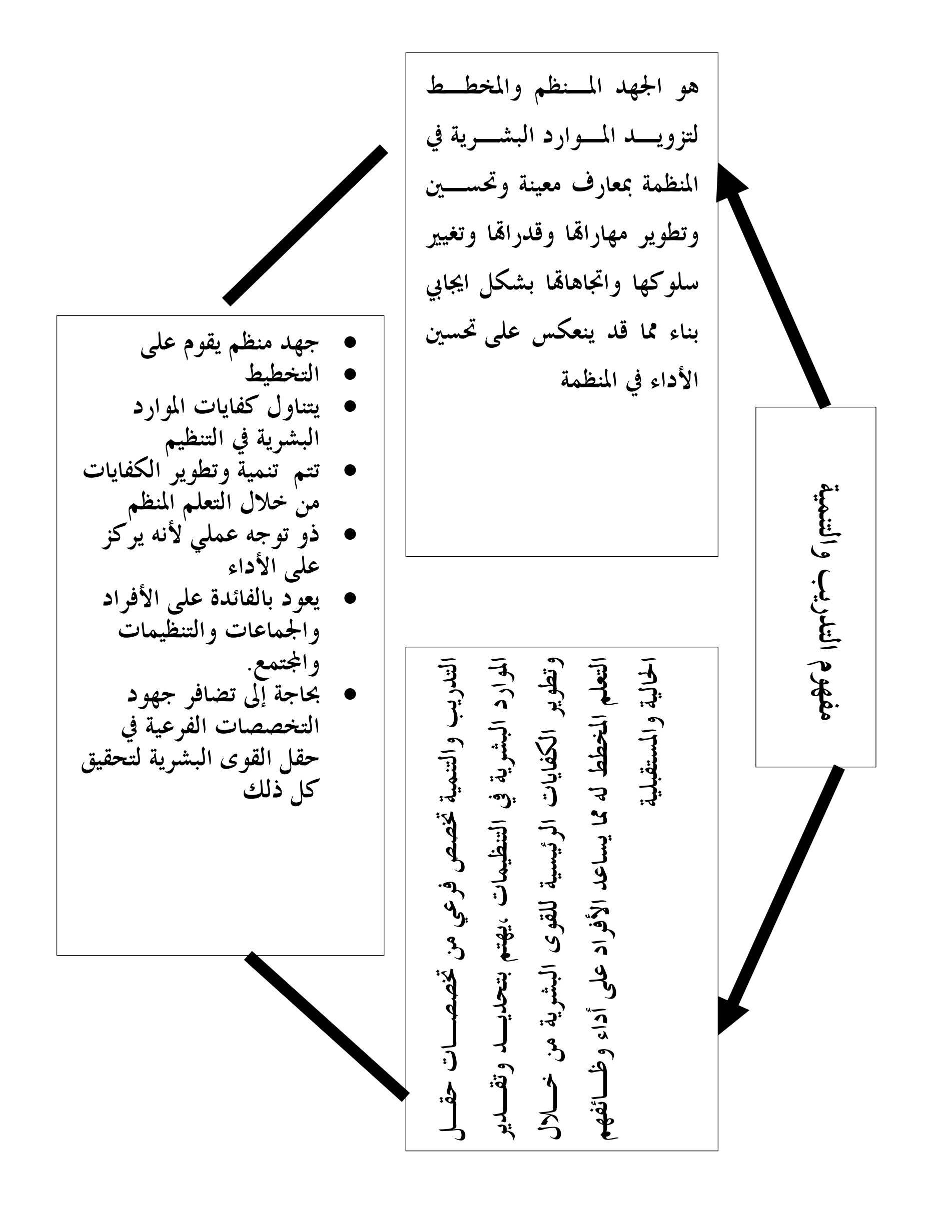
أما الدكتور على السلمي يبدأ بحثه ليذكر بأن عملية التدريب، رغم أهميتها وضرورتها إلى أنها لا تمثل عملية التنمية ، وإنها لا يعد أن يكون مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة تمثل مدخلا متكاملا لعملية تنمية الموارد البشرية (12).فبالنسبة إلى تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر، ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية، اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم.بالمقارنة مع التعاريف السابقة الذكر فإن الدكتور علي السلمي بين أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها، وإنما تستمر إلى النشاطات المذكورة أعلاه، إلى أنه لم يذكر عمليتي الاتصالات والترقية واللتان تسمحان بتنمية الموارد البشرية والكفاءات البشرية.و عليه فإنه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية أنها العملية التي تعمل على زيادة معارف و مهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة وذلك عبر النشاطات التالية :(13)

تقييم الأداء، التكوين المستمر، الترقية. الاتصال. العلاقات الإنسانية. إن هذه النشاطات تسمع بتنمية قدرات ومهارات ومواهب الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، وتخلق لديها الحافز القوي على تحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

ثانيا–أهمية ربط التدريب بفلسفة تنمية الموارد البشرية:

إن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات ،ومن المداخل الأخرى التعليم والإعداد والتأهيل قبل الخدمة والتطوير التنظيمي والاستشارات الإدارية،إن التدريب يجب أن يرتبط بفلسفة عامة تضم كل هذه المداخل، (14) والشكل الشكل**(01)** يعطي مفهوما حديثا للتدريب وتنمية الموارد البشرية ويلخص ما قلناه سابقا:



المصدر: عبد الباري إبراهيم دزة،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مرجع سابق.ص105

ثالثا– أهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المواد البشرية ودعم الميزة التنافسية :

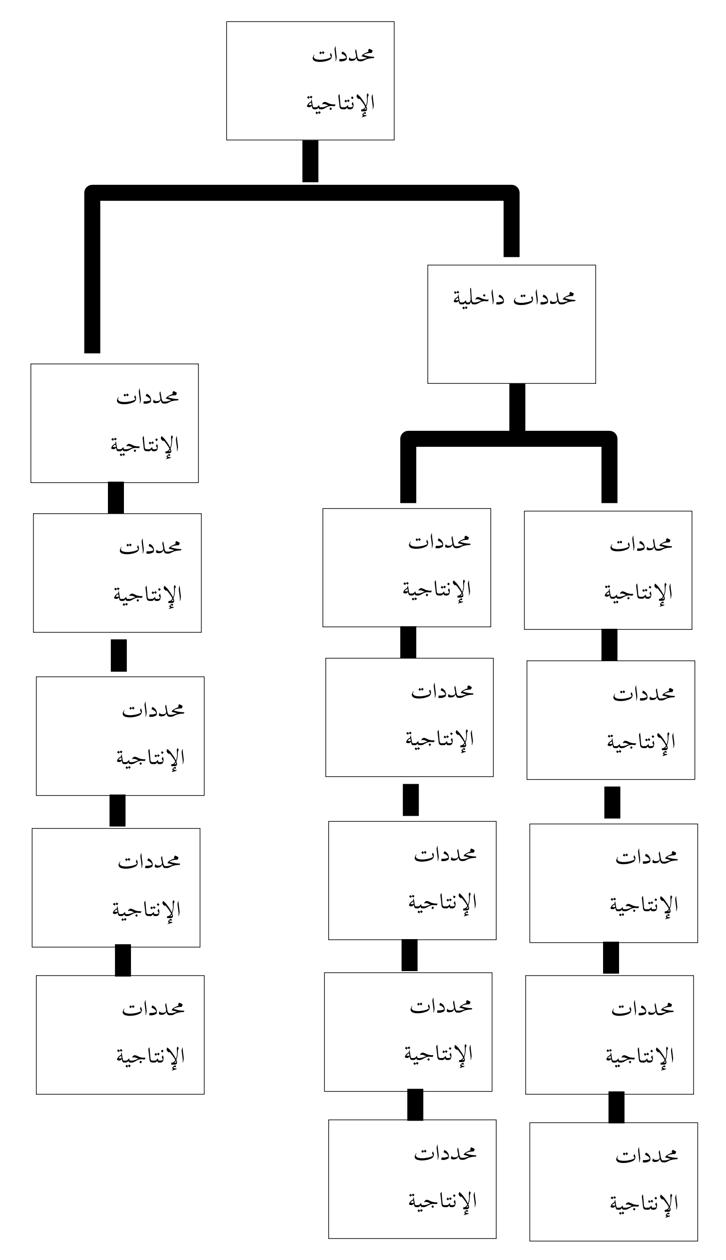
وهناك العديد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية بعضها خارج من سيطرة المنظمة والبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه ،ومن المداخل التي يمكن للمنظمات استخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى التنظيم ككل ،مثل تقليل حجم العمالة أو إعادة هندسة العمليات ومنها ما يكون على مستوى الأفراد حيث يكون الاهتمام زيادة قدرة الأفراد ورغبتهم على العمل وهنا لا بد من التعرف على الإنتاجية وتحسين الإنتاجية ومداخل تحسين الإنتاجية.(15)

1/ **مفهوم الإنتاجية** : يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات ،وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشتمل المخرجات على المبيعات ،الدخل ،الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا انه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية :(16)

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وتعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق قدر اكبر من المخرجات بنفس القدر من الموارد وهناك عدد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية يمكن تصنيفها الى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل الخارجية والعوامل الداخلية والعوامل الخارجية هي التي تقع خارج سيطرة منظمة بمفردها والعوامل الداخلية هي تلك التي تقع داخل سيطرة ......

والشكل **(02)** يوضح العوامل التي تتحكم في تحديد الإنتاجية لأية مؤسسة:



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،مرجع سابق.ص35

ويلاحظ من الشكل انه تم تقسيم العوامل الداخلية إلى عوامل يصعب تغييرها ،وتتضمن المنتجات والتكنولوجيا والمعدات و المواد الخام والموقع وعوامل يسهل تغييرها نسبيا وهي تضم الأفراد والنظم السائدة وطرق العمل والأساليب الإدارية، ويفيد هذا التقسيم في تحديد أولويات التغيير من اجل تحسين الإنتاجية ،وتحديد العوامل التي يسهل التعامل معها وتلك التي تتطلب دعم أقوى من جانب الإدارة .[17]

2/ أهمية تحسين الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية متغيرا رئيسيا وحاكما للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي ،وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول ،التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج تلت السلعة بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها بحيث يتحول العملاء إلى البائعين اقل تكلفة وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسها تخفيض قيمة عملاتها إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول.[18]

كما أنه تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل كل التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال:[19]

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.
- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين.
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب.
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر عدد من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي.

أ/ **إعادة الهندسة** :يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء العامة والمعاصرة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وتستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المنظمة والتكيف مع واقع السوق الحالي ،ويتطلب تطبيق ذلك المدخل إعادة التفكير وإعادة

التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية وتتضمن العمليات الداخلية مثل المحاسبة ,التوزيع ,الإمداد وإدارة الموارد وغيرها وهناك خمسة اهداف لإعادة الهندسة

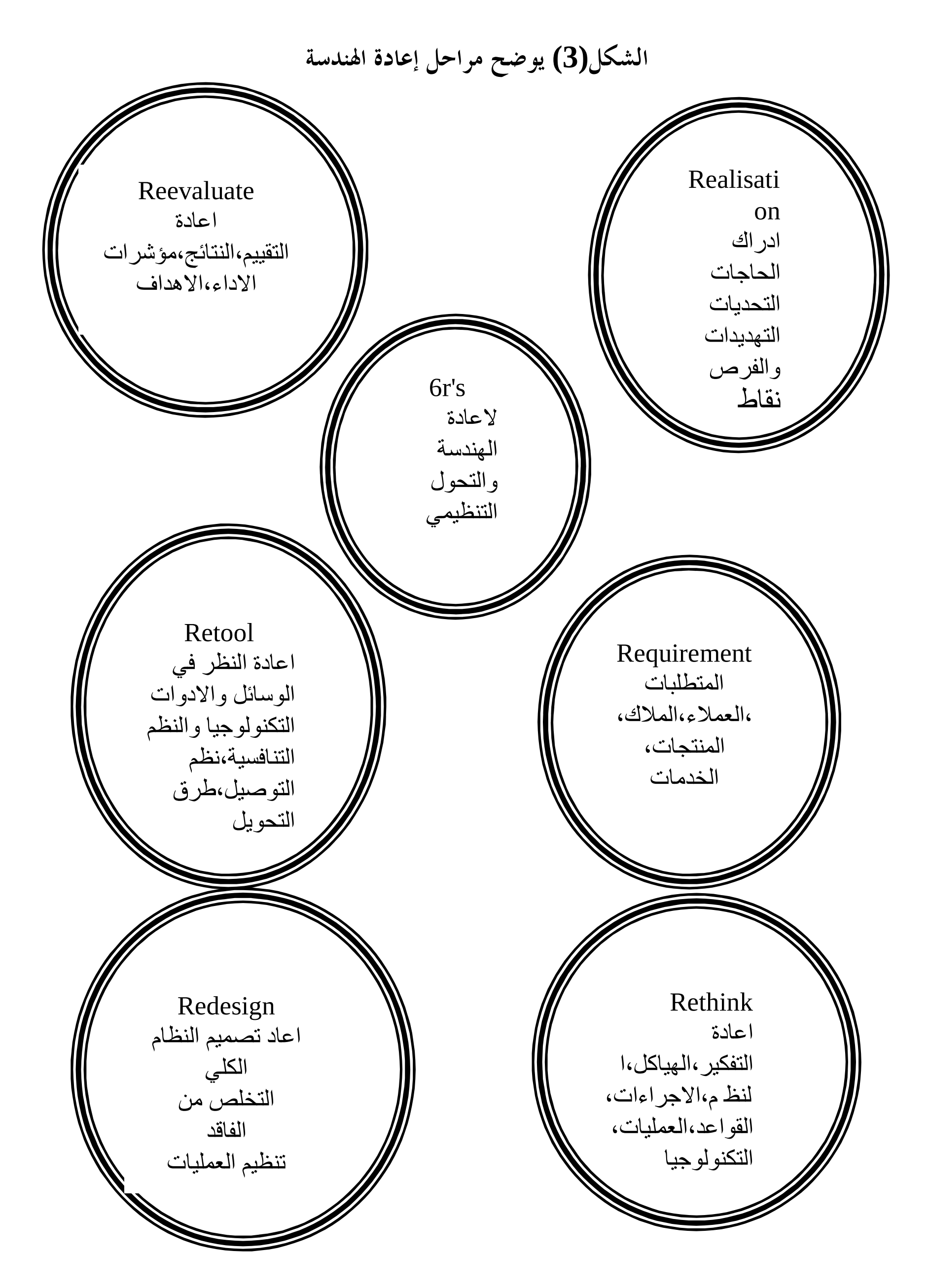
- –زيادة الإنتاجية من خلال العمليات الابتكارية.
- –تعظيم القيمة وذلك للعاملين والعملاء وحاملي الأسهم وغيرهم .
- –تحقيق نتائج كمية ملموسة في الإنتاجية وتخفيض المخزون والتكاليف غير المباشرة.
- –تعزيز الوظائف الحالية وخلق تنظيم أكثر مرونة .
- –حذف المستويات والأعمال غير الضرورية والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة.

وعندما تطبق المنظمة مدخل إعادة الهندسة فان المديرين يقودون فرق العمل عبر الوظائف لفحص ومراجعة العمليات، وتحديد طرق التطوير وغالبا ما يتم استخدام الطرق الإحصائية لتحديد أنواع المشكلات الموجودة وأسبابها ،وربما يتم إجراء بعض التغييرات التي تحدث تأثيرا على العمليات ثم يتم متابعة العمليات والتعديل فيها بغرض التحسين.[20]

ويمكن فهم مدخل إعادة الهندسة **6R's** حيث يبدأ هذا المدخل بادراك المشكلة وتحديد المتطلبات الداخلية والخارجية ،سواء للمنظمة أو للعملاء وإعادة التفكير في الممارسات الحالية وإعادة تصميم العمليات وإعادة النظر في الأدوات وتطبيق تكنولوجيات وأدوات جديدة وأخيرا إعادة تقييم العملية بأكملها، ومن نتائج العملية إعادة الهندسة تجميع الوظائف شديدة التخصص نحو وظائف أخرى، وجعلها أكثر ثراء كما قد يؤدي ذلك إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية والسماح للعاملين بالمزيد من السلطة لاتخاذ القرارات ويواجه مدخل إعادة الهندسة العديد من الانتقادات من أهمها تسببه في الاستغناء عن العاملين خاصة المديرين في المستوى الإداري الأوسط مما دعى البعض إلى اعتبار إعادة الهندسة اصطلاح يستخدم لتسريح العاملين أو تقليل حجم القوى العاملة أو الوصول إلى حجم العمالة المناسب وانه ليس سوى آلية للتخلص من العاملين في إطار ظاهري للتحسين هذا وهناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان عند تحديد الحجم المناسب للعمالة منها :

- طرح بدائل أخرى لتخفيض التكلفة بدلا من تخفيض حجم العمالة وإذا كان من الضروري تخفيض حجم العاملين فلا بد من مد يد المساعدة للعاملين الذين سوف يتم الاستغناء عنهم
- تدعيم العلاقات مع العاملين من خلال المصارحة والمكاشفة الكاملة والاتصال بهم وإظهار اهتمام المنظمة بهم من خلال الإعلان عن الإجراءات التي سوف تنفذها المنظمة لتقليل حجم العاملين المعرضين للتسريح وبيان شكل المساعدات.[21]

الشكل(3) يوضح مراحل إعادة الهندسة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،مرجع سابق.ص43

ب/ دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية : تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب الخاصة بالجودة ،وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الاتصالات ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي ،وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لا تهم يعرفون جيدا رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع أهداف المنظمة بالإضافة إلى خبرتهم في مجال الموارد البشرية، ويمكنهم بذلك التأكد من أن البرامج الجديدة مصممة بالشكل الذي يلاءم النظم الموجودة ،وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين الإنتاجية ،فان ذلك غالبا لا يحدث وفي الحقيقة فان خبراء الموارد البشرية كثيرا ما يكونون أهدافا لجهود تقليل حجم العاملين وحتى في المنظمات الكبيرة والمتقدمة فان خبراء الموارد البشرية غالبا ما يكونون مشغولين بإطفاء النيران ولذلك ل يجدون الوقت الكافي لتقديم البرامج الجديدة وهناك العديد من المواقف التي يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة فيها ومن أهمها تصميم وتطبيق وتقييم التدخلات من اجل تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة.

لذا يجب أن يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة وقد يتم ذلك من خلال تدريب وتنمية فريق يتضمن ممثلين من إدارة لتحديد المشكلات وعرض المقترحات وبعد ذلك الأجراء ضروري للتأكد من أن البرامج النهائية سوف تكون مقبولة ومطبقة من جانب كل أعضاء المنظمة وتبرز أهمية التعرف على أفكار ومقترحات المديرين والمشرفين لما لذلك المستوى من تأثير قوي على ردود أفعال الإفراد ونحو التدخلات الجديدة ويمكن التعرف على آراء أعضاء المنظمة من خلال المقابلات أو استقصاء الرأي أو أي طرق أخرى اقل رسمية ،وبعد تقدير الحاجات يبدأ خبراء الموارد البشرية في وضع أولويات بدء التطوير التنظيمي ومناقشتها مع ممثلي التنظيم ويجب عليهم أن يكونوا مستعدين لتعديل تصميم البرامج لتتلاءم مع الفلسفات الجديدة للإدارة كما يجب التأكد من توافق البرامج التدريبية الجديدة مع نظم الحفر أو التعويض. **(22)**

الخاتمة : التوصيات والنتائج:

من خلال ما قدماه في ورقتنا نستخلص النتائج التالية:

- يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعًا أساسيًا من موضوعات الإدارة نظرًا لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.
- أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منا والنامية على السواء، كونه يعتبر أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.
- يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراقم وقدراقم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوي الأداء والكفاءة الإنتاجية.

ومن أجل أن يساهم كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية ارتأينا تقديم جملة من التوصيات لكل من الدارس والممارس لأنشطة التدريب وهي كالآتي:

- لابد أن يؤخذ بالاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
- الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاقم ومستوياقم العلمية والتنظيمية.
- لابد من توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
- يجب أن تتلاءم نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية مع ميزانية التدريب.
- يجب أن يتلاءم الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
- يجب دراسة وتحديد عدد الأفراد المراد تدريبهم، فكلما كان عدد الأفراد قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.خطوات التدريب.
- ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية.
- يجب أن يكون تصميم البرنامج التدريبي على درجة عالية من الدقة والفعالية.
- يجب دراسة احتياجات التدريب كعملية منظمة على أن تخصص ميزانية محددة للتدريب بالمنظمة وفقا للخطط والبرامج المسطرة.

الهوامش:

1. محمد قاسم القزيوني ، إدارة الأفراد ، جمعية عمال المطابع التعاونية 1984،عمان ،الأردن.ص 152
2. خالد عبد الرحيم الهيتي،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع،2005،الاردن.ص222
3. محمد جمال مرعي :،التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، القاهرة 1993 ، ص 36
4. عبد الباري ابراهيم دزة،تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية،المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر،2003،ص103ن
5. وري منير ،مطبوعة حول تسيير الموارد البشرية،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف-الجزائر-ص56
6. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق ص 160
7. موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2000، ص 87.
8. بن زاهي منصور،الشايب محمد الساسي،التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية،ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،2005،ورقلة-الجزائر-
9. ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس، القاهرة 1971 ص 28
10. لعـــلى بوكـــميش، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،2005،ورقلة-الجزائر-
11. أحمد منصـــور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت 1975 ص 195
12. علي السلمي : عملية التنمية الإدارية- قراءات في تنمية الموارد البشرية.
13. نوري منير ،مطبوعة حول تسيير الموارد البشرية،مرجع سابق-ص56
14. عبد الباري إبراهيم دزة،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مرجع سابق.ص106
15. مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية،الإسكندرية ،2006،ص33

16. مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،مرجع سابق.ص34
17. نفس المرجع.ص36
18. نفس المرجع.ص36
19. الباري إبراهيم دزة،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مرجع سابق.ص117
20. مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،مرجع سابق.ص39
21. مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،مرجع سابق.ص42
22. مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،مرجع سابق.ص45

المراجع

1- محمد قاسم القزيوني ، إدارة الأفراد ، جمعية عمال المطابع التعاونية ،عمان ،الاردن1984

2- خالد عبد الرحيم الهيتي،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005،.

3- محمد جمال مرعي :،التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، القاهرة 1993 ،

4- عبد الباري ابراهيم دزة،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية،المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر،2003،

5- نوري منير ،مطبوعة حول تسيير الموارد البشرية،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف-الجزائر-

6- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع الحمراء بيروت1997

7- موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000،

8- بن زاهي منصور،الشايب محمد الساسي،التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية،ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،2005،ورقلة-الجزائر-

9- ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس، القاهرة 1971

10- لعـــــلى بوكـــميش، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،2005،ورقلة-الجزائر-

11- أحمد منصـــور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت 1975

12- مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية،الإسكندرية 2006